

工廠叢書(78)

商品管理 流程控制

OPERATION-FLOW FOR PRODUCT

增訂三版

眾多企業驗證成功的商品管理操作重點
商品控制的最佳流程控制規劃

憲業企管顧問公司

工廠叢書 (78)

商品管理流程控制 (增訂三版)

鄧崇文 編著

憲業企管顧問有限公司 發行

工廠叢書 78

售價：380 元

商品管理流程控制 (增訂三版)

西元二〇一二年十月

增訂三版一刷

編輯指導：黃憲仁

編著：鄧崇文

策劃：麥可國際出版有限公司（新加坡）

編輯：蕭玲

校對：劉飛娟

發行所：憲業企管顧問有限公司

電話：(02) 2762-2241 (03) 9310960 0930872873

臺北聯絡處：臺北郵政信箱第 36 之 1100 號

銀行 ATM 轉帳：合作金庫銀行 帳號：5034-717-347447

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

江祖平律師顧問：紙品書、數位書著作權與版權均歸本公司所有

登記證：行政業新聞局版台業字第 6380 號

本公司徵求海外版權出版代理商 (0930872873)

本圖書是由憲業企管顧問(集團)公司所出版，以專業立場，
為企業界提供最專業的各種經營管理類圖書。

圖書編號 ISBN：978-986-6084-58-4

《商品管理流程控制》增訂三版

序 言

本書編寫原則與態度，為中小企業實現流程化、精細化、規範化的管理流程設計工作提供了參照範本。本書可幫助中小企業明確如何進行流程設計，掌握流程體系建設的方法，為企業設計流程、構建完善的流程體系提供了操作思路，獲取流程績效提升的辦法，為中小企業流程管理工作提供了指導方針。

中小企業可結合自身的實際運營情況和所處的發展階段，針對存在的問題、薄弱環節、管理盲點、工作難點等進行流程梳理與優化設計，切實解決管理中的實際問題，自行設計一套較完整的操作性強的流程體系，實現企業的持續發展。

本書針對商品管理而撰寫，重點在於「如何針對其流程而加以控制」，故一一介紹商品流程的最佳控制點與實際執行步驟，並繪圖解說，舉凡進貨、驗收、整理、貯存、搬運、管理、配送、調貨、退貨、盤點、物品需求計劃、採購、用量準則、供應商、商品考核等等。

《商品管理流程控制》一書上市以來，感謝眾多踴躍團體購買，此次是增訂三版，增加更多的顧問師駐廠輔導心得，集結成書，是針對商品的整個系統流程而加以管理控制的專書，希望對貴公司的經營管理有所幫助。

2012 年 10 月

《商品管理流程控制》增訂三版

前言

為什麼要管理流程標準化

只有流程標準化的作法，對管理流程加以控制才有可能得到快速的複製和推廣，戴爾、沃爾瑪、麥當勞等跨國企業的成功，都得益於此，高度統一的標準化管理加上其先進的資訊技術的應用，為其標準化提供了強有力的支援，大大加快了其擴張速度，降低了運營成本，佔據了市場的主導地位。

一、管理流程標準化是企業做大做強的關鍵

標準化經營管理就是在企業管理中，針對經營管理中的每一個環節、每一個部門、每一個崗位，以人本為核心，制定細而又細的科學化、量化的標準，按標準進行管理。更重要的是標準化經營與管理能使企業在連鎖和兼併中，成功地進行「複製」，使企業的經營管理模式在擴張中不走樣、不變味，使企業以最少的投入獲得最大的經濟效益。

隨著企業規模的不斷發展，僅憑手工方式和人腦不可能做到，而且標準化的目的之一就是最大限度地排除人為因素和不確定因素的干擾，這些都必須通過資訊技術手段的應用來實現。在一定程度上，標準化管理實際上就是一種基於資訊技術的規範化的現代化管理。

管理的標準化是為了便於進行自身發展過程中快速複製，而這需

要一個過程，它包含著企業發展戰略、流程、服務等貫穿企業全程管理的一項複雜的系統工程。

邁克爾·哈默教授的著名論斷，「任何流程都比沒有流程強，好流程比壞流程強，但是，即便是好流程也需要改善。」

企業的管理流程以客戶需求以及資源投入為起點，以滿足客戶需要、為企業創造有價值的產品或服務為終點，它決定企業資源的運行效率和效果。管理流程是連接輸入、輸出一系列環節的活動要素，包括活動間的連接方式、承擔人及完成活動的方式。

一套完善的管理流程，可以使企業高效順暢地運轉，可以使企業各職能部門分工明確、職責清晰、監控有力、處置及時，可以充分激發全體人員的積極性和創造力，可以使企業統一協調、目標明確、鼓勵創新、團結高效，可以引導企業走向新的輝煌。

企業管理流程標準化是衡量一個企業管理水準的重要標誌，是保證企業各項作業順利進行的前提，也是企業做大做強的必由之路。

二、什麼是管理流程標準化

管理流程是為達到特定的價值目標而由不同的人分別共同完成的一系列活動。

1. 流程管理要解決的問題

- (1) 管理授權陷入兩難；
- (2) 工作目標失控；
- (3) 工作銜接不協調，造成瓶頸或死角；
- (4) 工作主輔不分；
- (5) 企業內部工作目標模糊；
- (6) 工作秩序混亂。

2. 流程管理的九個特徵

- (1) 強調企業經營活動的中心只是服務於客戶價值；
- (2) 強調管理者與被管理者的平等；
- (3) 內部職責分工不再僵化；
- (4) 強調企業是一個有機系統、是一個無邊界組織；
- (5) 強調打破塊塊、條條，按照團隊形式組織企業運行；
- (6) 企業內部所有活動的目標，明確指向客戶價值的滿足和企業價值的增值；
- (7) 沒有人擁有絕對不變的權力，每個人所服從的僅僅是由客戶價值創造和企業價值的增值目標主導的流程；
- (8) 影響改變人們意志行為的方式主要是社會群體獎勵，經濟福利獎勵主要落在團隊集體中。
- (9) 這裏不再有龐大的中間管理階層。

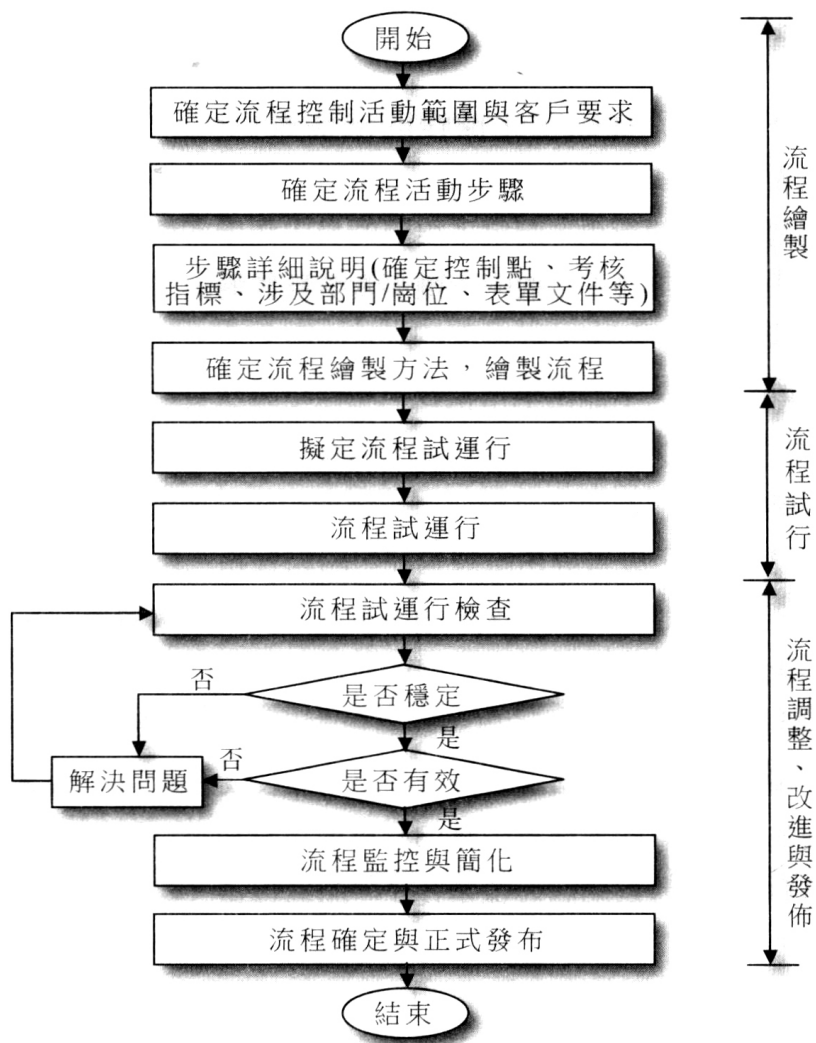
戰略大師邁克爾·哈默指出沒有流程管理的企業運營有著驚人的低效率：在一般企業的正常工作中，有 85% 的人沒有為企業發展創造價值。其中：5% 的人看不出來是在工作；25% 的人似乎正在等待什麼；30% 的人只是在為庫存而工作，即為增加庫存而工作；最後還有 25% 的人，是以低效率的方法和標準在工作。

管理流程標準化主要體現在三個方面：規範化、文件化、相對固定。管理流程標準化是企業發展的必然趨勢，設計的目標有：

- (1) 簡化工作手續；
- (2) 減少管理層級；
- (3) 消除重疊機構和重覆業務；
- (4) 打破部門界限；
- (5) 跨部門業務合作；

(6)許多工作平行處理；

(7)縮短工作週期。



企業的管理流程標準化為企業建立了一種柔性的管理流程，使得整個企業像一條生產線一樣，迅速適應用戶的需求，使整個企業生產運營過程機動、靈活，能夠根據企業市場戰略的調整而迅速改變，能夠及時應對突發事件，能夠以最大效率最小成本完成企業各項活動。

三、管理流程標準化操作的兩個案例

世界聞名的麥當勞公司的標準化管理流程是它成功的關鍵。麥當勞為了保證食品的衛生，制定了規範的員工洗手方法：將手洗淨並用水將肥皂洗滌乾淨後，撮取一小劑麥當勞特製的清潔消毒劑，放在手心，雙手揉擦 20 秒鐘，然後再用清水沖淨。兩手徹底清洗後，再用烘乾機烘乾雙手，不能用毛巾擦乾。

麥當勞為了方便顧客外帶食品且避免在路上傾倒或溢出來，會事先把準備賣給乘客的漢堡包和炸薯條裝進塑膠盒或紙袋，將塑膠刀、叉、匙、餐巾紙、吸管等用紙袋包好，隨同食物一起交給乘客。而且在飲料杯蓋上，也預先劃好十字口，以便顧客插入吸管。

《麥當勞手冊》包含了麥當勞所有服務的每個過程和細節，例如「一定要轉動漢堡包，而不要翻動漢堡包」，或者「如果巨無霸做好後 10 分鐘內沒有人買，法國薯條做好 7 分鐘後沒人買就一定要扔掉。」「收款員一定要與顧客保持眼神的交流並保持微笑」等等，甚至詳細規定了賣奶昔的時候應該怎樣拿杯子、開關機器、裝奶昔直到賣出的所有程序步驟。

早期的麥當勞非常希望自己的一線員工具備很強的算術能力，因為當時的資訊化結算程度很低，櫃台的銷售人員每天都需要面對大量的顧客，進行不同類型的產品組合，所以需要他們能夠快速準確地計算出顧客所購買產品的價格。而如今，麥當勞的員工不需要知道產品

的價格，不需要具備算術能力，只要認識字，甚至只要認識圖片，就能夠很輕鬆地滿足顧客需要，並且服務效率大幅度提升。由於麥當勞嚴密的管理流程和詳盡的規章制度，使餐飲企業頭痛的「統一」問題輕鬆解決了。

另一個管理流程標準化成功的典型例子是戴爾公司。據調查，戴爾公司的銷售系統已經完全實現了標準化、流程化。戴爾面向中小企業與個人用戶的銷售以電話銷售為主，電話銷售員足不出戶，所以叫 Inside Sales(內部銷售)。

客戶從各種宣傳媒體得到 Dell 的產品配置、價格、促銷資訊後，打 800 電話到 Dell 諮詢。Dell 的內部系統 Call Center(呼叫中心)會根據一定的規則自動把電話分配到某一個電話銷售員座席。電話銷售員先輸入客戶的名字、所在地等資訊，這時候 IT 系統就發揮智慧作用了。如果在 Dell 的內部數據庫已經有了該用戶，電話銷售員就能立即在電腦螢幕上看到該用戶以前曾經買過什麼型號、數量多少、折扣多少，以前出過什麼問題、投訴什麼、如何解決等資訊。只要電話銷售員在螢幕上的下拉式功能表中選擇用戶需要的型號，就可以立即在電腦螢幕上看到該型號詳細配置、功能、定位、優點，電話銷售員只需要照著螢幕念就行了。對於該型號常見的問題，電腦數據庫也有標準的 Q&A(問與答)，電話銷售員也只需要照念就行。

電腦銷售管理系統自動生成該銷售員的業績：接聽電話數量、成交率、平均處理時間、銷售額等等。當然，電話銷售員的線上狀態、出去了幾次(包括上廁所)等資料系統也都會自動記錄。Dell 電話銷售的主要業務是 Income Call(呼入電話)。

管理流程標準化，可以使企業從上到下有一個統一的標準，形成統一의思想和行動；可以提高產品質量和勞動效率，減少資源浪費；

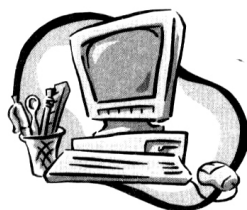
有利於提高服務質量，樹立企業形象。管理流程標準化是企業發展的趨勢和潮流。

臺灣最大的 **企管圖書** 網站

www.bookstore99.com

《商品管理流程控制》 增訂三版

目 錄



1、商品倉庫佈局規劃流程	13
2、倉庫作業實施流程	15
3、商品控制管理流程	18
4、貨物收發控制流程	20
5、商品儲存的管理辦法及相關表格	23
6、商品盤點前的工作實施流程	28
7、商品入庫前的準備工作流程	32
8、商品入庫的操作流程	34
9、商品出庫的工作流程	37
10、物料收貨控制流程	39
11、物料驗收的流程	42
12、物料出倉的控制流程	45
13、物料退料補貨流程	47
14、半成品入庫控制流程	49
15、半成品出倉控制流程	50
16、半成品退料補貨流程	52
17、物料存儲保管運作流程	54

18、商品庫存管理制度	59
19、商品庫存的色標管理法規定	65
20、商品庫存的堆放原則	67
21、倉庫搬運工作須知	69
22、物料供應管理流程	79
23、配送中心作業流程	83
24、商品入庫控制流程	88
25、商品調入管理	94
26、商品調出管理	96
27、商品調貨的管理流程	98
28、庫存單品的管理流程	100
29、商品退貨管理流程	105
30、物料配送作業流程	111
31、商品配送操作流程	113
32、配送運輸的基本作業流程	117
33、配送車輛管理制度	120
34、配送中心的出貨流程	125
35、配送中心的包裝流程	128
36、包裝費用的控制流程	130
37、搬運合理化的管理流程	133
38、流通加工管理的流程	135
39、倉儲保管操作流程	137
40、物料儲備的定額制定方式	141
41、商品倉儲的管理規定	143
42、倉庫盤點管理辦法	147

43、倉管部門職責標準	150
44、商品發貨的管理制度	151
45、庫存控制方法	157
46、庫存管理制度範例	162
47、廢料處理辦法	165
48、物料需求計劃管理流程	167
49、物料需求計劃範例	173
50、物料需求計劃的編制流程	176
51、用料預算的管理方法	179
52、產銷協調控制庫存量	181
53、存量管理的作業細則	182
54、產品用料明細表的實施辦法	185
55、採購部門工作流程	204
56、採購作業管理流程	206
57、供應商開發管理流程	210
58、供應商交貨管理流程	214
59、供應商評估考核流程	216
60、初次供應商甄選流程	219
61、採購議價流程	225
62、物料採購管理辦法	227
63、物料採購作業實施細則	232
64、商品進料驗收管理辦法	239
65、商品存儲管理重點	242
66、商品驗收入庫管理制度	250
67、商品庫房規劃管理制度	252

68、庫存位置規劃管理辦法	254
69、商品庫存材料編號的管理制度	256
70、商品庫存量管理細則	258
71、商品損耗的盤查管理制度	261
72、滯成品的管理方式	263
73、倉庫安全的管理制度	265
74、發料作業管理方式	266
75、物流配送中心的設計流程	268
76、物流部門的組織規劃	274
77、物流系統的設計流程	279
78、庫存模型的建立流程	282
79、物流資訊系統的運作流程	285
80、物流部門的員工管理流程	289
81、商品供應商的調查流程	293
82、供應鏈管理實施流程	295
83、CPFR 活動實施流程	300
84、商品供應商調查應遵循的制度	302
85、商品供應商的考核制度	305

1

商品倉庫佈局規劃流程

隨著企業規模的不斷發展，標準化管理流程執行勢在必行，而商品倉庫就是管理的重中之重。

步驟一 佈置計劃

進行對倉庫規劃中物品分區存放的佈置。企業要根據銷售統計與預測數據以及生產計劃所需求的原料數據，分析物品所需數量及流動狀況，然後根據商品明細數據來計算儲存、揀貨、包裝流通加工作業各自需要的空間，對倉庫分區佈局進行模擬排列，比較各種可能的佈置方案，從中選擇最佳倉庫空間利用規劃方案。

步驟二 揀貨區規劃

對揀貨區的物品分類揀選作業進行分類作業規劃。因為倉庫揀貨是實現對儲存物品 ABC 分類管理與單品管理的關鍵環節，所以對於倉庫揀貨區規劃，企業除考慮空間劃分外，還需根據批次揀貨內容、數量及物品分類。若物品揀選為人工作業，則揀貨規劃應將一條揀取線劃分為多個區域，在各個區域內平均分配物品品種數量及揀取數，以保證分類揀取工作的有序進行；若為自動揀取設備，則從自動揀貨機的擺放位置及機器間的銜接方面考慮作業流程的暢

通，來進行對揀選作業分區規劃。

步驟三 **包裝區規劃**

進行對倉庫包裝、流通加工區的區域規劃。因為倉庫的包裝、流通加工作業通常需要使用到一定的包裝、流通加工機器，所以就主要從各項包裝、流通加工工作流程與機器設備擺放位置的對應，從保證暢通的工作流程角度來進行倉庫包裝流通區域的管理規劃。

步驟四 **倉儲區規劃**

企業的倉儲區規劃要將倉庫空間按物品的流運速率、物品的存取單位來劃分，主要原則是：物品的分類儲存擺放時將存取效率相差較大者放置同一線上，以保證對某種物品流暢的揀取運作；另外，應考慮是要將同一儲存單位的物品擺放在同一區，以方便揀貨的單位化，還是要對物品因數量變化而進行的移庫整頓和庫存高速作業進行區域規劃。



心得欄
